

# **Työhön liittyvien ja henkilökohtaisten voimavarojen sekä haasteiden yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen**

Helsingin yliopisto  
Kasvatustieteellinen tiedekunta

Yleinen ja aikuiskasvatustiede  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvatustiede  
Huhtikuu 2019  
Elina Pirinen  
36op

Ohjaaja: Katariina Salmela-Aro ja  
Katja Upadyaya



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Elina Pirinen		
Työn nimi - Arbetets titel Työhön liittyvien ja henkilökohtaisten voimavarojen sekä haasteiden yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen		
Title Associations between work related resources, personal resources and demands and work engagement and life satisfaction		
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma. Katariina Salmela-Aro ja Katja Upadyayda.	Aika - Datum - Month and year 04/2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 33 s + 1 liite
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Tavoitteet.</i> Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työhön liittyvien voimavarojen (palveleva johtajuus, rooli organisaatiossa) ja henkilökohtaisten voimavarojen (harrastuneisuus), sekä työhön liittyvien haasteiden (vuorovaikutuskuormitus) yhteyttä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Tutkimuksen viitekehystenä oli Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn voimavarojen ja vaatimusten malli. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että palveleva johtajuus on yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Roolin organisaatiossa, harrastuneisuuden ja vuorovaikutuskuormituksen yhteyttä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen on tutkittu verrattain vähän ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Tutkimuksessa oletettiin, että voimavarat ovat positiivisesti ja kuormitus negatiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Tutkimus on osa suurempaa työhyvinvoinnin kyselytutkimusta, johon osallistui kolme suurta suomalaista organisaatiota vuonna 2011 (N= 1415). Vastaajille lähetettiin sähköinen kyselylomake, johon he vastasivat muun muassa palvelevaa johtajuutta, harrastuneisuutta ja vuorovaikutuksen kuormitusta koskeviin kysymyksiin, sekä työntöä ja elämäntyytyväisyyttä koskeviin kysymyksiin. Aineisto analysoitiin käyttäen hierarkkista regressioanalyysiä.</p> <p><i>Tulokset ja johtopäätökset.</i> Tulokset osoittivat, että työhön liittyvät voimavarat (palveleva johtajuus, rooli organisaatiossa) olivat positiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Myös henkilökohtainen voimavara, harrastuneisuus oli positiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen, mikä oli uusi tulos. Vuorovaikutustilanteiden kuormitus oli puolestaan negatiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajuudella ja työroolilla on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja tätä voisi tukea kehittämällä johtamista työpaikoilla. Lisäksi harrastuneisuudella on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Tätä voisi organisaatioissa tukea esimerkiksi tukemalla työntekijöiden liikuntaa työajalla. Vuorovaikutustilanteiden haasteet saattavat myös heijastua työntekijöiden hyvinvointiin, jolloin kaikenlaisiin vuorovaikutuksen haasteisiin tulisi puuttua työpaikoilla ennaltaehkäisevästi ja saman tien ongelmien aiheutuessa esimerkiksi erilaisten interventtioiden avulla.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Työntö, elämäntyytyväisyys, palveleva johtajuus, harrastuneisuus, vuorovaikutuskuormitus		
Keywords Work engagement, life satisfaction, servant leadership, leisure time activities, interpersonal conflict		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampuksen kirjasto, käyttäytymistieteet / Minerva		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Faculty of Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Elina Pirinen		
Työn nimi - Arbetets titel Työhön liittyvien ja henkilökohtaisten voimavarojen sekä haasteiden yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen		
Title Associations between work related resources, personal resources and demands and work engagement and life satisfaction		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Katariina Salmela-Aro and Katja Upadyaya.	Aika - Datum - Month and year 04/2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 33 pp. + 1 appendix
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Aims.</i> This study investigated to what extent work related resources (servant leadership and role in the organization) and personal resources (leisure time activities) as well as work related demands (interpersonal conflicts) are associated with employees' work engagement and life satisfaction. The job demands and resources (JD-R) model by Bakker &amp; Demerouti (2007) was used as the theoretical framework of the study. Previously it has been found that servant leadership is positively associated with work engagement and life satisfaction. However, there are only few studies examining role in the organization, leisure activities and interpersonal conflict as resources and demands of engagement and life satisfaction, and the results of these few studies have been mixed. Following the JD-R - model, it was hypothesized that resources were positively associated and demands negatively associated with work engagement and life satisfaction.</p> <p><i>Methods.</i> This study is a part of an occupational health study, in which employees (N = 1415) from three big Finnish organizations participated in 2011. The participants filled in an online questionnaire concerning servant leadership, role in the organization, leisure activities and interpersonal conflict at work as well as questions about work engagement and life satisfaction. The data was analyzed using hierarchical regression analysis.</p> <p><i>Results and conclusions.</i> The results showed that both servant leadership and role in the organization were positively associated with both work engagement and life satisfaction. Personal resource, leisure time activities, was also positively associated with work engagement and life satisfaction, which was a new result. Interpersonal conflict was negatively associated with work engagement and life satisfaction. As a conclusion, leadership style and role in the organization are associated with both work engagement and general life satisfaction. Also, leisure time activities are associated with well-being both at the workplace and during leisure time. Workplaces could support their employees for example by promoting sports during worktime. However, there is also a connection between interpersonal conflict and work engagement and life satisfaction, so employers could create some interventions (e.g., small group discussions) for social conflicts already before the problems occur.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Työinto, elämäntyytyväisyys, palveleva johtajuus, harrastuneisuus, vuorovaikutuskuormitus		
Keywords Work engagement, life satisfaction, servant leadership, leisure time activities, interpersonal conflict		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited City Centre Campus Library/Behavioural Sciences/Minerva		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

# Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	3
	2.1 Työn vaatimukset – ja voimavarat -malli .....	3
	2.2 Työinto .....	4
	2.3 Elämäntyytyväisyys .....	5
	2.4 Voimavarat ja haasteet .....	6
	2.4.1 Työhön liittyvät voimavarat .....	6
	2.4.2 Henkilökohtaiset voimavarat .....	8
	2.4.3 Työhön liittyvät haasteet .....	9
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	11
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	13
	4.1 Aineiston keräys ja otoksen kuvailu .....	13
	4.2 Mittarit ja muuttujat .....	13
	4.3 Aineiston analyysimenetelmät .....	15
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	17
6	POHDINTA.....	19
	6.1 Voimavarojen ja haasteiden yhteys työhön .....	19
	6.2 Voimavarojen ja haasteiden yhteys elämäntyytyväisyyteen.....	22
	6.3 Tutkimuksen rajoitukset .....	24
	6.4 Johtopäätökset .....	26
	LÄHTEET .....	28
	LIITTEET .....	34

## TAULUKOT

Taulukko 1. Muuttujien korrelaatiot, Cronbachin alfat, keskiarvot (ka), keskihajonnat (s), vinousluvut ja huipukkuusluvut.....	15
Taulukko 2. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työinnolle. N= 1406 .....	17
Taulukko 3. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset elämäntyytyväisyydelle. N=1404.....	18

## KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusasetelma.....	12
--------------------------------	----

# 1 Johdanto

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä melko paljon ja ihmiset käyttävät yhä enemmän aikaa työntekoon (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama & Kawakami, 2015), mikä puolestaan voi heijastua työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia työn voimavarojen ja haasteiden yhteyksiä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Positiivinen psykologia pohjautuu muun muassa onnellisuuden ja kukoistuksen tutkimukseen, jonka myötä on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaroihin (Manka, 2013). Työn voimavarat johtavat työntöön ja sitä kautta sitoutumiseen työssä sekä yleiseen elämäntyytyväisyyteen (Upadaya, Vartiainen, & Salmela-Aro, 2016). Toisaalta työn vaatimukset voivat olla yhteydessä esimerkiksi työuupumukseen (mm. Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Työtä tehdään yhä useammin tiimeissä ja tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta on tärkeää tutkia lisää (Dreau, Carsten & Weingart, 2003). Vuorovaikutuksen konfliktit työssä vaikuttavat myös työntekijöiden sitoutumiseen, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen (Dreau ym., 2003; Thomas, Bliese & Jex, 2005).

Tässä pro gradu -tutkielmassa kiinnostuksen kohteina olivat työn voimavarojen, (palvelevan johtajuuden, roolin organisaatiossa), henkilökohtaisen voimavaran (harrastuneisuuden) ja työn haasteiden (vuorovaikutustilanteiden kuormituksen) yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Rooli organisaatiossa tarkoitti tässä tutkimuksessa hierarkkista asemaa organisaatiossa ja roolit olivat asiakaspalvelija, asiantuntija, lähiesimies, keskijohto ja ylin johto. Työinnon tutkiminen on ajankohtaista ja tärkeää, sillä työllinnolla ja elämäntyytyväisyydellä on todettu olevan positiivinen yhteys toistensa kanssa (Hakanen & Schaufeli 2012). Työinnon on todettu johtavan parempaan työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2008), joten työinnon tutkimus on tärkeää myös organisaatioiden menestyksen vuoksi.

Palvelevan johtajuuden on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen (Upadaya, ym., 2016), ja voidaan olettaa, että palveleva johtajuus on yhteydessä myös ihmisten hyvinvointiin. Työinnon ja

elämäntyytyväisyyden yhteyttä harrastuneisuuteen, työinnon ja elämäntyytyväisyyden yhteyttä vuorovaikutustilanteiden kuormitukseen sekä roolin organisaatiossa yhteyttä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen on kuitenkin tutkittu verrattain vähän (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Voidaan kuitenkin olettaa, että harrastuneisuudella, vuorovaikutuksen kuormituksella ja roolilla organisaatiossa on yhteys sekä työntöön että elämäntyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa haluttiinkin selvittää näiden kaikkien voimavarojen ja haasteiden yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallia. Mallissa on kaksi osaa; hyvinvoinnin osa ja sen yhteys työn vaatimuksiin ja voimavaroihin sekä motivaation osa, joka on yhteydessä työntöön ja työhön sitoutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007). Mallista tarkasteltiin erityisesti hyvinvoinnin näkökulmaa. Bakkerin ja Demeroutin (2007) malli on viitekehyksenä laaja, ja tässä tutkimuksessa hyödynnettiin osaa mallista.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Työn vaatimukset – ja voimavarat -malli

Tämä tutkimus pohjautuu Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimukset- ja voimavarat -malliin. Työn voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi työn psykologisia ominaisuuksia, jotka voivat poistaa työn vaatimuksia, luoda mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen tai luoda mahdollisuuksia saavuttaa työssä asetetut tavoitteet (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi liiallista työmäärää tai emotionaalista stressiä työssä (Demerouti ym., 2001). Mallin mukaan työn voimavarat voivat lisätä merkittävästi työntekijän motivaatiota, työntöä, työpaikalla tapahtuvaa oppimista sekä sitoutumista organisaatioon (Bakker & Demerouti, 2007). Tämä puolestaan johtaa positiivisiin tuloksiin organisaatiossa (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimukset voivat johtaa pahimmillaan terveydellisiin ongelmiin, kuten uupumiseen (Bakker & Demerouti, 2007) ja sitä kautta vaikuttaa yksilön kuormitukseen ja organisaation menestykseen. Mallin mukaan työhyvinvointi jakaantuu siis kahteen ulottuvuuteen, työntöön ja työuupumukseen ja ne ovat negatiivisesti yhteydessä toistensa kanssa (Demerouti & Bakker, 2011). Työntö ja työuupumus ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan yhteydessä myös elämäntyytyväisyyteen (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Työn vaatimukset ja voimavarat malli (JD –R model) perustuu Bakkerin ym. (2003) & Demeroutin ym. (2001) tutkimuksiin, joiden mukaan jokaisessa työssä on vaatimuksia ja voimavaroja. Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksena olivat työhön liittyvien vuorovaikutustilanteiden haasteet. Voimavaroina olivat puolestaan palveleva johtajuus, rooli organisaatiossa ja harrastuneisuus. Työn vaatimukset ja voimavarat mallin heikkoutena on, että se on keskittynyt yksinomaan työhön liittyvään hyvinvointiin ja mallin ulkopuolelle on jäänyt työn ulkopuolinen aika (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Siten tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös henkilökohtaisten voimavarojen (harrastuneisuuden) yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin.



Conservation of Resources, eli resurssien säilyttämisen (COR) -teorian mukaan työhön liittyy useita voimavaroja ja jos näitä voimavaroja uhataan tai ne loppuvat seurauksena voi olla psykologista stressiä (Hobfoll, 2001). Teorian mukaan esimerkiksi sosiaalinen tuki työtovereilta, työnantajalta ja asiakkailta on tärkeä työn voimavara, joka vähentää työstressiä (Hobfoll, 2001). Työn voimavarat lisäävät uusien voimavarojen syntyä, jolloin syntyy ikään kuin voimavarojen lisääntymisen kehä mikä johtaa yhä parempaan hyvinvointiin, mutta toisaalta voimavarojen vähäinen määrä voi vähentää voimavaroja entisestään (Hakanen & Roodt, 2010; Hobfoll, 2002). Voimavarojen tutkiminen on tämän vuoksi tärkeää ihmisten hyvinvoinnin merkittävänä lisääjänä. Voimavarat voivat lisätä sekä työintoa että elämäntyytyväisyyttä.

## **2.2 Työinto**

Työinnolla tarkoitetaan positiivista tuntemusta työstä, joka näkyy työntekijän tarmokkuutena, omistautuneisuutena sekä uppoutumisena (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Tarmokkuus tarkoittaa energisyyttä ja henkistä resilienssiä työnteossa (Schaufeli ym., 2002). Omistautuneisuus tarkoittaa vahvaa innostusta haastaa itseä työssä (Schaufeli ym., 2002). Uppoutuminen tarkoittaa flown tapaista tilaa, jossa aika menee nopeasti, kun työntekijä on niin uppoutunut työhönsä (Schaufeli ym., 2002). Työintoa voidaan tutkia näiden kolmen ulottuvuuden kautta (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen & Schaufeli, 2009) mutta tässä tutkimuksessa työintoa käsitellään kokonaisuutena eli kaikkien näiden kolmen ominaisuuden yhteisenä muuttujana.

Aiempien tutkimusten mukaan erilaiset työn voimavarat kuten muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä saatu tuki ja oppimismahdollisuudet työssä ovat positiivisesti yhteydessä työintoon (Bakker & Demerouti, 2008). Lisäksi on havaittu, että työinto voi olla positiivisesti yhteydessä innovatiivisen työilmapiirin ja sosiaalisen työilmapiirin kanssa (mm. Bakker & Demerouti, 2007). Työinto voi siis syntyä motivaatiosta oppia uutta ja kehittyä, mutta se voi myös liittyä perustarpeiden tyydyttämiseen kuten kompetenssin ja autonomian saavuttamiseen (Bakker & Demerouti, 2008). Toisaalta työinnon ja ihmisen henkilökohtaisten voimavarojen

välillä voi olla yhteys. Esimerkiksi tutkittaessa hollantilaisia tekniikoita huomattiin, että optimismi, työhön liittyvä itsetunto ja minäpystyvyys ennustivat työtyytyväisyyttä (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Työintoon vaikuttaa siis myös ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, ei vain työhön liittyvät ominaispiirteet. Työintoa kokevat työntekijät suhtautuvat usein positiivisesti itseensä ja osaavat antaa itselleen positiivista palautetta (Bakker & Demerouti, 2008).

Työn voimavarat, kuten autonomia, palaute, sosiaalinen tuki ja esimiehen tuki sekä henkilökohtaiset voimavarat, kuten optimismi, minäpystyvyys, resilienssi ja itsetunto yhdessä siis tukevat työinnon kokemusta (Bakker & Demerouti, 2008). Työintoa kokeva työntekijä on tuottavampi ja sitä kautta hän luo omia työtapoja ja levittää työintoa myös muille, josta syntyy työinnon positiivinen kehä (Bakker & Demerouti, 2008). Myös muissa tutkimuksissa on löydetty yhteys työinnon ja työssä suoriutumisen välillä (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Etenkin jos työn vaatimukset ovat suuret, työinnon merkitys korostuu (Bakker & Demerouti, 2008). Työinto on myös yhteydessä parempaan terveyteen (mm. Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko työhön liittyvillä voimavaroilla ja haasteilla sekä henkilökohtaisilla voimavaroilla yhteyttä työintoon.

## 2.3 Elämäntyytyväisyys

Elämäntyytyväisyyttä on alettu tutkia enemmän masentuneisuuden ja muiden psyykkisten ongelmien lisääntyessä (McDowell, 2010). Elämäntyytyväisyys on sitä, että henkilö kokee oman elämänsä laadun ikään kuin kokonaisuena, eheänä (McDowell, 2010). Elämäntyytyväisyyttä on kuitenkin melko vaikea mitata, sillä kyse on ihmisen subjektiivisesta kokemuksesta ja ihmisillä on erilaisia kriteerejä siihen, millainen on hyvä elämä (Pavot & Diener, 1993). Elämäntyytyväisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi terveyden osa-alueilla, kuten fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen terveyden kautta (McDowell, 2010). Vaikka elämäntyytyväisyyden kokeminen on subjektiivista, usein käytetty mittari on Dienerin (1985) SWLS testi *Satisfaction With Life Scale*, jota on myös käytetty tässä tutkimuksessa.

Elämäntyytyväisyyden tutkimus on keskittynyt enemmän työn ulkopuolelle ja työn vaikutusta elämäntyytyväisyyteen ei ole tutkittu paljoa (Hakanen & Schaufeli, 2012). Esimerkiksi Headey, Kelley ja Wearing (1993) havaitsivat, että yleinen elämäntyytyväisyys on negatiivisesti yhteydessä masentuneisuuteen, mutta toisaalta ihminen voi olla samaan aikaan sekä tyytyväinen elämäänsä että kokea ahdistusta. Työinnon ja yleisen elämäntyytyväisyyden yhteyttä on kuitenkin tutkittu, ja tuloksena oli, että työinto ennustaa myös elämäntyytyväisyyttä (Hakanen & Schaufeli, 2012). Tutkimusta roolin organisaatiossa ja työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuskuormituksen yhteydestä elämäntyytyväisyyteen ei tiedettävästi löydy, mutta voidaan olettaa, että näillä on yhteys elämäntyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina olivat sekä työhön liittyvät voimavarat ja haasteet että henkilökohtaiset voimavarat ja niiden yhteys elämäntyytyväisyyteen.

## 2.4 Voimavarat ja haasteet

### 2.4.1 Työhön liittyvät voimavarat

Tässä tutkimuksessa työn voimavaroina olivat palveleva johtajuus ja rooli organisaatiossa. Johtajuuden teorioita on tutkittu pitkään ja on mielenkiintoista tutkia, millainen yhteys erilaisilla johtajuustyypeillä on työntekijöiden hyvinvointiin. Nykypäivänä johtajuuskeskustelussa näkyy enemmän ihmiskeskeisyys ja ihmisten hyvinvointi (Van Dierendonck, 2011) kuin johtajuuden kovat arvot. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin *palvelevaa johtajuutta*, '*servant leadership*' joka tarkoittaa sanansa mukaisesti johtajaa, joka nähdään työntekijöidensä palvelijana (Ferch, 2012; Greenleaf, 1977). Palvelevan johtajan ominaispiirteissä painottuvat usein empatia, luottamus ja ymmärrys (Ferch, 2012). Palveleva johtaja kantaa vastuun siitä, että työntekijöillä on autonomia työssä sekä vapaus ajatella itse (Van Dierendonck, 2011).

Palvelevassa johtajuudessa on kahdeksan ominaispiirrettä, jotka ovat johdettavien voimaannuttaminen ja kehittäminen, vastuuttaminen, taustalla pysytteleväminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksiantaminen ja suunnan

näyttäminen (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Esimerkiksi johdettavien voimaannuttaminen ja kehittäminen tarkoittaa, että johdettavat kokevat itsevarmuutta kasvaa ja kehittyä (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Vastuuttaminen kuvaa vastuun antamista yksilöille ja tiimille, jonka avulla he tietävät mitä organisaatio heiltä odottaa. Tavallaan palveleva johtaja antaa rajat, joiden sisällä johdettavat saavat toimia vapaasti (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Anteeksi antaminen esimerkiksi puolestaan kuvaa sitä, että johtaja ymmärtää työntekijöiden taustan ja sen vaikutuksen työntekoon ja toimii empaattisesti heitä kohtaan (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Palveleva johtaja haluaa lisätä työntekijöiden positiivista kasvua (Harju, Schaufeli & Hakanen, 2017). Palveleva johtaja saa toiminnallaan aikaan oppivan organisaation (Van Dierendonck, 2011) ja näin palveleva johtaja mahdollistaa ihmisten kasvun organisaatiossa. Palveleva johtaja laittaa siis omat tarpeensa syrjään ja asettaa fokuksesi johdettavien kasvun mahdollistamisen (Robbins & Judge, 2018). Palveleva johtajuus johtaa yksilön tasolla parempaan suoritukseen ja tyytyväisyyteen, tiimin tasolla tiimin tehokkuuden parantamiseen ja organisaation tasolla parempaan vastuullisuuteen, sekä yhteiskunnan että sosiaaliseen vastuuseen (Van Dierendonck, 2011). Myös itse palveleva johtaja on tyytyväisempi, tuottoisampi ja sitoutuneempi työhönsä (Van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajuuden on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työhön ja elämäntyytyväisyyteen (Van Dierendonck and Nuijten, 2011). Tässä tutkimuksessa tutkittiin palvelevan johtajuuden yhteyttä sekä työhön että elämäntyytyväisyyteen.

*Rooli organisaatiossa* voi riippua organisaatiosta, mutta tässä tutkimuksessa rooli tarkoitti hierarkkista asemaa (asiakaspalvelija, asiantuntija, lähiesimies, keskijohto tai ylin johto). Organisaation roolin yhteyttä työhön ja elämäntyytyväisyyteen on tutkittu vain vähän. Viimeisissä tutkimuksissa on kuitenkin löydetty positiivinen yhteys organisaation roolin ja työnnön välillä, jossa korkea rooli organisaatiossa oli positiivisesti yhteydessä korkeampaan työhön (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Myös muissa tutkimuksissa on löydetty organisaation roolin tai ammatin yhteyksiä työhön (Schaufeli ym., 2006). Esimerkiksi kasvattajien, johtajien ja poliisien joukossa esiintyi työnnön eri

ulottuvuuksia, kuten tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutumista (Schaufeli ym. 2006). Vähiten työinnon osa-alueita esiintyi niin sanottujen haalarityöntekijöiden, eli ruumiillista ja mekaanista työtä tekevien sekä terveyden- ja sosiaalihuollon työntekijöiden joukosta (Schaufeli ym., 2006). Elämäntyytyväisyyden ja organisaation roolin yhteydestä ei tiedettävästi löydy tutkimusta, mikä voi johtua siitä, että elämäntyytyväisyyden tutkimus on keskittynyt enemmän vapaa-aikaan eikä työelämään. Voidaan kuitenkin olettaa, että roolilla organisaatiossa voi olla yhteys myös elämäntyytyväisyyteen. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli tutkia, miten rooli organisaatiossa on yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen.

#### **2.4.2 Henkilökohtaiset voimavarat**

Henkilökohtaisena voimavarana tutkimuksessa tarkasteltiin harrastuneisuutta. *Harrastuneisuus* voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita eikä tässä tutkimuksessa pyydetty erittelemään mitä harrastuksia vastaajilla oli. Mielenkiinnon kohteena on kuitenkin harrastusten yhteys työntekijöiden kokemaan työntöön ja elämäntyytyväisyyteen, riippumatta millainen harrastus on kyseessä.

Työntekijöiden harrastuneisuudesta löytyy verrattain vähän aikaisempaa tutkimusta. Palautumisen yhteyttä työntöön on kuitenkin tutkittu ja näissä tutkimuksissa on havaittu, että palautuminen on yhteydessä parempaan työntöön (Sonnentag, 2003). On myös havaittu, että esimerkiksi lomien ja muiden ajanjaksojen, joissa työntekijöillä on mahdollisuus levätä, on positiivinen yhteys elämäntyytyväisyyteen (Sonnentag, 2003; Lounsbury & Hoopes, 1986). Siten on myös mahdollista, että vapaa-ajan toiminnalla, kuten esimerkiksi harrastuneisuudella, voisi olla positiivinen yhteys sekä työntöön että elämäntyytyväisyyteen.

Esimerkiksi hollantilaisille työntekijöille teetetyssä tutkimuksessa (Schaufeli ym., 2002) työntöä kokevat työntekijät kuvailivat kokevansa energisyyttä ja intoa myös työn ulkopuolella, esimerkiksi harrastusten ja vapaaehtoistyön parissa (Bakker & Demerouti, 2008). Myös esimerkiksi henkilökohtaiset voimavarat, kuten optimismi ja itseluottamus ovat yhteydessä työntöön (Xanthopoulou ym.,

2007), joten voidaan olettaa, että harrastuneisuudessa kehittyvät voimavarat ovat yhteydessä työntöön.

Vapaa-ajan aktiviteettien yhteyttä terveyteen ja yleisen hyvinvoinnin kokemiseen ennen nukkumaanmenoa on tutkittu hieman. Esimerkiksi sellaisten vapaa-ajalla tapahtuvien aktiviteettien, jotka liittyivät työhön, todettiin olevan negatiivisessa yhteydessä yksilön kokemaan yleiseen elämäntyytyväisyyteen, kun taas vapaa-aikaan liittyvien aktiviteettien, kuten urheilun ja sosiaalisen kanssakäymisen todettiin olevan positiivisessa yhteydessä yksilön kokemaan elämäntyytyväisyyteen (Sonnentag, 2001). Tutkimuksissa on kuitenkin löydetty negatiivinen yhteys työn haasteiden, kuten liiallisen työmäärän tai aikapaineen ja elämäntyytyväisyyden välillä ennen nukkumaanmenoa koettuna (Sonnentag, 2001). Tässä tutkimuksessa tutkittiin harrastuneisuuden yhteyttä sekä työntöön että elämäntyytyväisyyteen.

### **2.4.3 Työhön liittyvät haasteet**

Tässä tutkimuksessa työn haasteena tarkasteltiin *vuorovaikutustilanteiden kuormitusta*. Vuorovaikutustilanteiden kuormitus voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijöillä on erilaiset näkemykset ja arvot, jolloin konflikti vuorovaikutuksessa voi syntyä (Martinez-Corts, Benitez, Boz, Munduate & Medina, 2011). Aikaisemman tutkimuksen mukaan ihmisten väliset konfliktit työpaikoilla voivat johtua joko ihmissuhteisiin liittyvistä asioista (esim. erimielisyys arvoista ja asenteista) tai työtehtäviin liittyvistä asioista (esim. miten jokin työtehtävä tulisi hoitaa) (Jehn, 1994).

Aikaisemman tutkimuksen mukaan työpaikalla tapahtuvat epämiellyttävät yhteenotot olivat merkittävästi negatiivisessa yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, kun taas positiivisesti yhteydessä uupumiseen (Gaither & Nadkarni, 2011). Tutkittaessa opettajia on huomattu, että esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki on negatiivisessa yhteydessä uupumuksen ja kyynisyyden kanssa (Skaalvik & Skaalvik, 2011), eli hyvä vuorovaikutus voisi suojata työntekijöitä jopa uupumukselta. On myös huomattava, että johtajuudella ja vuorovaikutustilanteiden konflikteilla voi olla yhteys (Kessler, Bruursema,

Rodopman & Spector, 2013) jonka vuoksi molemmat muuttujat on hyvä ottaa mukaan tutkimukseen.

Työpaikalla tapahtuvalla vuorovaikutuksella näyttää siis olevan yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, jonka vuoksi on mielekästä tutkia sitä lisää. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vuorovaikutuksen haastetta työpaikalla. Työpaikalta saatu sosiaalinen tuki voi olla yhteydessä työhön (mm. Bakker ym., 2007). Sosiaalisen kanssakäymisen ongelmat puolestaan aiheuttavat stressaavaa kuormitusta työssä (Ilies, Johnson, Judge & Keeney, 2010), joten myös vuorovaikutuskuormitus voi olla yhteydessä työhön. Työpaikalla tapahtuvalla vuorovaikutuksen kuormituksella ja työllä on löydetty negatiivinen yhteys viimeisimmässä tutkimuksessa (Salmela-Aro & Upadaya, 2018). Toisaalta on myös mielekästä tutkia, miten vuorovaikutuksen kuormitus työpaikoilla on yhteydessä elämäntyytyväisyyteen ja myös sitä on selvitetty tässä tutkimuksessa.

### 3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten työhön liittyvät voimavarat kuten palveleva johtajuus ja asema organisaatiossa, harrastuneisuus henkilökohtaisena voimavarana sekä työn vuorovaikutustilanteisiin liittyvä kuormitus työhön liittyvänä haasteena olivat yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen.

Tutkimuskysymyksenä on

1. Miten työhön liittyvät voimavarat (palveleva johtajuus, rooli organisaatiossa), henkilökohtaiset voimavarat (harrastuneisuus) sekä työhön liittyvä vuorovaikutustilanteiden kuormitus ovat yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen?

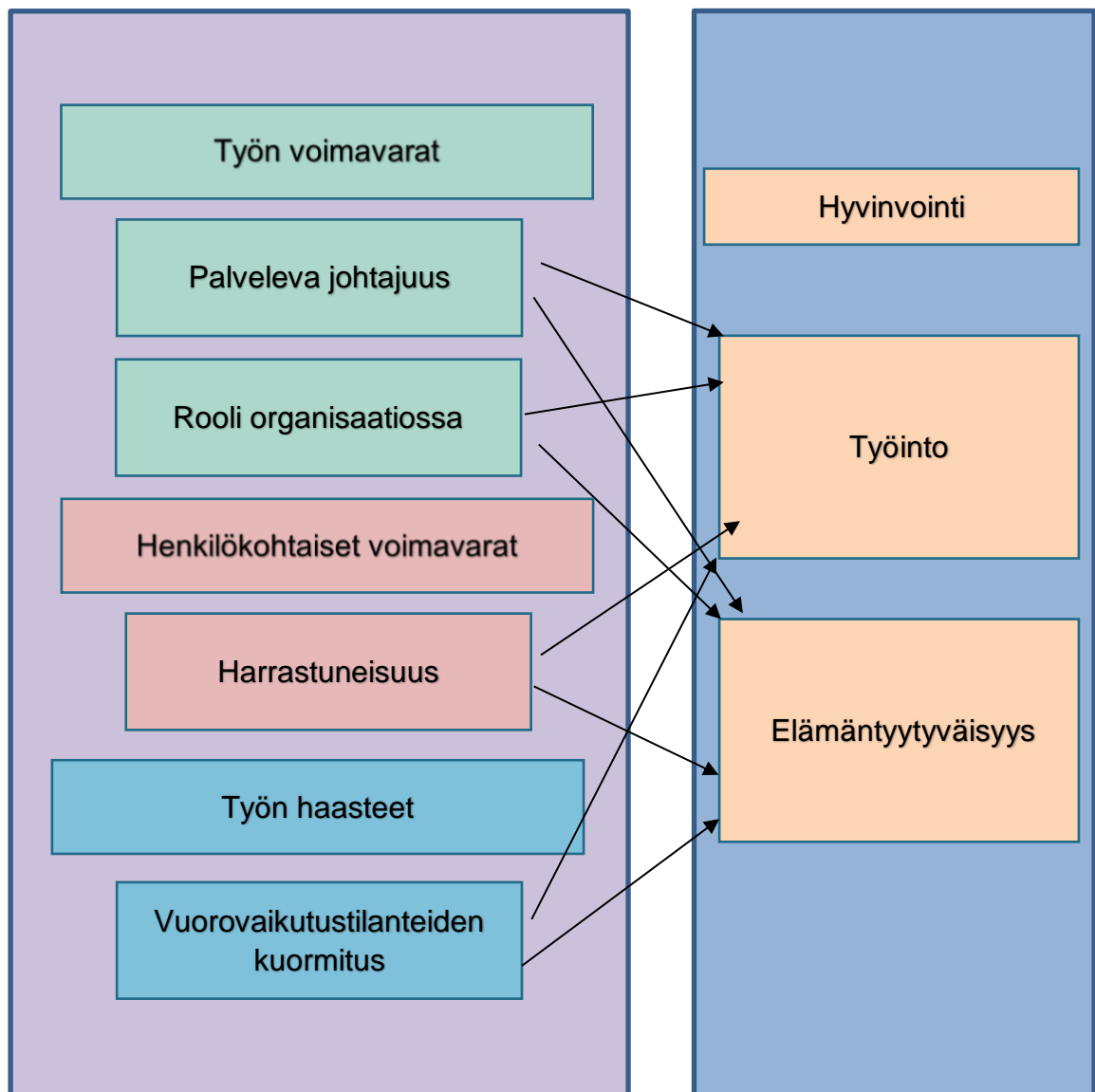
Aikaisemman tutkimuksen pohjalta tässä tutkimuksessa oletettiin, että H1: Palveleva johtajuus on positiivisesti yhteydessä sekä työntöön että elämäntyytyväisyyteen (Hakanen & Van Dierendonck, 2013; Harju, Schaufeli & Hakanen, 2017; Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Lisäksi oletettiin, että H2: Harrastuneisuudella on positiivinen yhteys työntöön sekä elämäntyytyväisyyteen (Sonnentag, 2001; Stanton-Rich & Iso-Ahola, 1998; Veenhoven, 1984).

Kolmantena hypoteesina oli, että H3: Rooli organisaatiossa on positiivisesti yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).

Lisäksi oletettiin, että H4: Vuorovaikutustilanteisiin liittyvä kuormitus on yhteydessä negatiivisesti työntöön ja elämäntyytyväisyyteen (Ilies, Johnson, Judge & Keeney, 2010; Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).





Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Kuviossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen tutkimusasetelma. Vasemmalla puolella ovat työn voimavarat ja haasteet sekä henkilökohtaiset voimavarat ja oikealla puolella on hyvinvointi, johon tässä tutkimuksessa sisältyy työinto ja elämäntyytyväisyys.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Aineiston keräys ja otoksen kuvailu

Tässä tutkimuksessa käytettiin vuonna 2011 kerättyä aineistoa. Aineisto on kerätty kolmelta suomalaiselta organisaatiolta. Vastajat tavoitettiin työterveyshuollon yhteydessä sähköpostitse lähetetyllä kyselylomakkeella. Tutkimukseen osallistui 1415 työntekijää. Heistä naisia oli 59% ( $n=829$ ) ja miehiä 41% ( $n=586$ ) ja iältään he olivat 20-64 vuotiaita. Vastajat olivat olleet työelämässä 0-49 vuotta, ( $ka=22$  vuotta) ja vakituksessa työsuhteessa oli 96 % vastaajista. Asiakaspalvelijoina työntekijöistä toimi 19 %, asiantuntijoina 64 % ja lähiesimiehinä 7 %. Keskijohtoon kuului 8 % ja ylimpään johtoon 2 % vastaajista. Kysely koostui monesta osasta, joista tähän tutkimukseen otettiin mukaan kysymykset liittyen työntöön, elämäntyytyväisyyteen, palvelevaan johtajuuteen, harrastuneisuuteen, vuorovaikutustilanteiden kuormitukseen sekä rooliin organisaatiossa. Tutkimuksen analyysit suoritettiin IBM SPSS Statistics for MAC 25.0 ohjelmistolla.

### 4.2 Mittarit ja muuttujat

Työntöä mitattiin 9 väittämällä, jokaisesta dimensiosta (uppoutuminen, tarmokkuus, onnistuminen/omistautuminen) oli 3 väittämää (esim. *Olen täysin uppoutunut työhöni & Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni*). Väittämät pohjautuivat Utrecht Work Engagement Scale (UWES-S) työntönnön kyselyyn (Schaufeli ym., 2002). Työntöä mitattiin 0-6 portaisella asteikolla (0=ei koskaan ja 6=päivittäin). Työntönnosta tehtiin lopuksi summamuuttuja. Cronbachin alfa työntönnolle ja kaikille muille muuttujille on nähtävissä taulukosta 1.

Elämäntyytyväisyyttä mitattiin viidellä väittämällä (esim. *Suurimmalta osin elämäni on lähellä ihannettani*) ja *Jos voisni elää elämäni uudelleen, en muuttaisi juuri mitään*) viisiportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä), joka pohjautuu SWLS -testiin *Satisfaction With Life Scale* (Diener,

Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Myös elämäntyytyväisyyttä kuvaavat väittämät yhdistettiin summamuuttujaksi.

Harrastuneisuuden kysymyksiä oli 4 (esim. *Onko sinulla harrastuksia, joissa kehität taitoja, jotka eivät suoraan liity työhösi, mutta jotka antavat sinulle onnistumisen tunteita?* & *Onko sinulla harrastuksia, joissa kehität taitoja, jotka eivät suoraan liity työhösi, mutta jotka auttavat sinua irrottautumaan työstä?*). Harrastuneisuutta mitattiin uusilla kysymyksillä, jotka liittyivät aikaisemmin paljon käytettyyn REQ mittariin (Sonnentag & Fritz, 2007). Harrastuneisuuden validiteettia tutkittiin korrelaatioiden avulla. Korrelaatiot harrastuneisuuden ja REQ dimensioiden (irrottautuminen, rentoutuminen, uuden oppiminen ja vapaus) välillä vaihtelivat .19\*\*\* ja .67\*\*\* välillä (liite 1). Kaikki korrelaatiot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Harrastuneisuutta mitattiin seitsemänportaisella asteikolla, joka vaihteli välillä (1=ei lainkaan sellaisia harrastuksia ja 7=paljon sellaisia harrastuksia). Myös harrastuneisuudesta tehtiin summamuuttuja.

Palvelevaa johtajuutta mitattiin lomakkeella 16 väittämällä, jotka pohjautuivat Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) malliin (esim. *Johto antaa minulle valtuudet tehdä päätöksiä, jotka helpottavat työtäni* & *Johto pitäytyy taustalla ja antaa tunnustusta työntekijöille*). Asteikko oli viisiportainen välimatka-asteikko (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kaksi negatiivista väittämää käännettiin päinvastaiseksi, jotta ne vastasivat muuta asteikkoa. Lopuksi palvelevasta johtajuudesta tehtiin summamuuttuja.

Roolia organisaatiossa mitattiin yhdellä kysymyksellä (*Mikä on roolisi organisaatiossa*), jossa 1 = asiakaspalvelija ja 5 = ylin johto. Kaikki viisi roolia olivat asiakaspalvelija, asiantuntija, lähiesimies, keskijohto ja ylin johto. Rooli organisaatiossa tarkasteltiin siis hierarkkisesti, jossa asiakaspalvelija kuului matalimpaan rooliryhmään ja ylin johto ylimpään rooliryhmään.

Vuorovaikutuksen kuormittavuutta mitattiin yhdellä kysymyksellä (*Työpaikan vuorovaikutustilanteisiin voi liittyä ihmissuhdekuormitusta esim. uusien ihmisten kohtaamisesta, yhteistyösuhteiden päättymisestä tai vuorovaikutustyylien erilaisuudesta johtuen. Missä määrin koet työhösi liittyvät ihmissuhteet*

kuormittavina?”). Kysymykseen vastattiin seitsemänportaisella asteikolla (0=en lainkaan, 7=äärimmäisen kuormittavana).

### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Alkutarkasteluissa katsottiin muuttujien väliset korrelaatiot käyttäen Pearsonin korrelaatiokerrointa. Ennustajat ja ennustettavat muuttujat korreloivat hyvin keskenään. Roolilla organisaatiossa, harrastuneisuudella, elämäntyytyväisyydellä, työllä ja johtajuudella oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Vuorovaikutuskuormituksella oli negatiivinen, tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkiin muuttujiin. Alkutarkasteluissa sukupuoli oli mukana, mutta koska sillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työllä ja elämäntyytyväisyyden kanssa, se jätettiin pois analyysistä. Kaikki muuttujat olivat hyvin normaalisti jakautuneita. Korrelaatiot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Korrelaatiot, Cronbachin alfat, keskiarvot (ka), keskihajonnat (s), vinousluvut & huipukkuusluvut.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Sukupuoli	1						
2. Työinto	.04	1					
3. Elämäntyytyväisyys	-.01	.45***	1				
4. Vuorovaikutuskuormitus	.13***	-.30***	-.22***	1			
5. Harrastukset	-.11***	.22***	.26***	-.14***	1		
6. Rooli organisaatiossa	-.23***	.20***	.16***	-.03	.10***	1	
7. Palveleva johtajuus	.02	.46***	.29***	-.20***	.09***	.21***	1
Cronbachin alfa	-	.95	.87	-	.96	-	.82
Ka	1.59	3.49	3.57	2,61	4.80	2.10	3.21
S	0.49	1.21	0.78	1.82	1.53	0.87	0.62
Vinous	-0.35	0.10	-0.46	0.45	-0.90	1.27	-0.16
Huipukkuus	-1.88	-0.82	0.03	-0.72	0.69	1.84	0.10

\* p = 0.01-0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

Aineisto analysoitiin käyttäen hierarkkista regressioanalyysia. Regressioanalyysin avulla tutkittiin, ovatko voimavarat ja haasteet yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen ja miten voimakas yhteys on. Työinnosta muodostettiin summamuuttuja, joka piti sisällään kaikki kolme dimensiota (uppoutuminen, tarmokkuus, onnistuminen/omistautuminen). Lopulliset analyysit

tehtiin summamuuttujaa käyttäen. Analyysit tehtiin erikseen työinnolle ja elämäntyytyväisyydelle. Regressioanalyysin askeleet toteutettiin teoreettisena viitekehystenä käytetyn työn haasteet ja voimavarat -mallin mukaan, jossa ensin laitettiin analyysiin haaste ja sen jälkeen voimavarat. Siten regressioanalyysiin lisättiin ensimmäisellä askelmalla vuorovaikutustilanteisiin liittyvät haasteet, sen jälkeen toisella askelmalla harrastuneisuus ja rooli organisaatiossa, ja kolmannella askelmalla lisättiin palveleva johtajuus. Palveleva johtajuus lisättiin malliin viimeisellä askelmalla, sillä se korreloi verrattain voimakkaasti ennustettavien muuttujien kanssa.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työhön liittyvät voimavarat, henkilökohtaiset voimavarat sekä työhön liittyvä vuorovaikutuskuormitus olivat yhteydessä sekä työntöön että yleiseen elämäntyytyväisyyteen. Tutkimuskysymystä tarkasteltiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysin tulokset ovat nähtävissä taulukoista 2 ja 3.

Työntöä tutkittaessa tulokset osoittivat, että mitä enemmän työntekijät raportoivat palvelevaa johtajuutta ja mitä enemmän heillä oli harrastuksia, sitä enemmän he kokivat työntöä (Taulukko 2). Mitä korkeammassa roolissa organisaatiossa vastaajat olivat, sitä enemmän he kokivat työntöä (Taulukko 2). Lisäksi mitä enemmän työntekijät kokivat vuorovaikutuskuormitusta, sitä vähemmän he kokivat työntöä (Taulukko 2). Yhdessä kaikki muuttujat selittivät 28% työntöä.

Taulukko 2. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työntölle. N= 1406.

Analyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	$\beta$	$R^2$	$R^2$ adj.
Askel 1	Vuorovaikutuskuormitus	-0,30***	0,09***	0,09
Askel 2	Vuorovaikutuskuormitus	-0,28***		
	Harrastukset	0,16***	0,15***	0,15
	Rooli organisaatiossa	0,18***		
Askel 3	Vuorovaikutuskuormitus	-0,20***		
	Harrastukset	0,14***	0,28***	0,28
	Rooli organisaatiossa	0,10***		
	Palveleva johtajuus	0,38***		

\*\*\* $p < 0.001$

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selitysaste,  $R^2$  adj. = korjattu selitysaste

Elämäntyytyväisyyttä tutkittaessa tulokset osoittivat, että mitä enemmän työntekijät kokivat palvelevaa johtajuutta sekä mitä enemmän heillä oli harrastuksia, sitä enemmän he kokivat elämäntyytyväisyyttä (Taulukko 3). Mitä korkeammassa roolissa organisaatiossa vastaajat olivat, sitä enemmän he kokivat elämäntyytyväisyyttä (Taulukko 3). Mitä enemmän työntekijöillä oli

vuorovaikutustilanteiden kuormitusta työpaikalla, sitä vähemmän he kokivat elämäntyytyväisyyttä (Taulukko 3). Yhdessä kaikki muuttujat selittivät 16% elämäntyytyväisyydestä.

Taulukko 3. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset elämäntyytyväisyydelle. N=1404.

Analyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	$\beta$	$R^2$	$R^2$ adj.
Askel 1	Vuorovaikutuskuormitus	-0,22***	0,05***	0,05
Askel 2	Vuorovaikutuskuormitus	-0,19***		
	Harrastukset	0,22***	0,12***	0,12
	Rooli organisaatiossa	0,14***		
Askel 3	Vuorovaikutuskuormitus	-0,14***		
	Harrastukset	0,21***	0,17***	0,16
	Rooli organisaatiossa	0,09***		
	Palveleva johtajuus	0,23***		

\*\*\* $p < 0.001$

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $R^2$  = selitysaste,  $R^2$  adj. = korjattu selitysaste

## 6 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten työn voimavarat, kuten palveleva johtajuus ja rooli organisaatiossa sekä henkilökohtaiset voimavarat, kuten harrastuneisuus ovat yhteydessä työntöön ja yleiseen elämäntyytyväisyyteen. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työn haasteet, kuten vuorovaikutustilanteiden kuormitus on yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen. Näiden osa-alueiden tutkiminen on tärkeää, sillä ne vaikuttavat ihmisten kokonaishyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Tutkimuksessa havaittiin, että palveleva johtajuus on odotusten mukaan positiivisesti yhteydessä sekä työntöön että elämäntyytyväisyyteen. Lisäksi huomattiin, että harrastuneisuudella on odotusten mukaan yhteys työntöön ja elämäntyytyväisyyteen, mikä on uusi tulos. Myös roolilla organisaatiossa on positiivinen yhteys työntöön odotusten mukaisesti, mutta myös positiivinen yhteys elämäntyytyväisyyteen, mikä on uusi tulos. Vuorovaikutustilanteiden kuormitus oli odotusten mukaisesti negatiivisesti yhteydessä työntöön mutta uutena tuloksena myös elämäntyytyväisyyteen.

### 6.1 Voimavarojen ja haasteiden yhteys työntöön

Oletusten mukaisesti palveleva johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työntöön (H1) ja tulos mukaili aikaisempaa tutkimusta palvelevan johtajuuden ja työntönnön yhteydestä (Upadyaya ym., 2016; Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Palvelevalla johtajuudella on siis yhteys työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen työssä ja palveleva johtajuus olisi järkevää nähdä yhtenä merkittävänä resurssina työpaikoilla. Organisaatioiden tulee kehittyä jatkuvasti, jotta ne pysyvät kilpailussa mukana tai erottautuvat siinä (Manka, 2013). Näin ollen organisaatiot voivat hyödyntää palvelevaa johtajuutta, jolloin sekä työntekijät että itse johtaja kokevat enemmän tyytyväisyyttä työssä ja sitä kautta voivat luoda innovatiivisia uusia työtapoja. Oikeudenmukainen johtaminen, joka on osa palvelevaa johtajuutta, vähentää myös muun muassa sairauspoissaoloja (Elovainio, Kivimäki & Vahtera, 2002) joten palveleva johtaja voi myös vähentää sitä kautta organisaation kustannuksia.



Palvelevan johtajuuden merkitys työtyytyväisyydessä on uskottava, sillä palveleva johtaja toimii hyväksyvästi, anteeksi antavasti ja luo työntekijöille itsenäisyyden tunteen työssä luottamuksen kautta (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Nämä ovat ihmisen perustarpeita, joten niiden täyttyminen johtaa luonnollisesti parempaan tyytyväisyyteen. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että palveleva johtaja kiinnittää enemmän huomiota yksilöihin kuin laajasti organisaatioon ja antaa yksilöille mahdollisuuden kasvaa (Paroni, Petterson & Winston, 2009) ja myös tätä kautta työntekijät kenties kokevat parempaa työtyytyväisyyttä. Palveleva johtaja saattaa myös olla enemmän läsnä johdettavilleen, mikä myös voi johtaa parempaan työhön. Tätä tulisi kuitenkin tutkia lisää. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako jokin palvelevan johtajuuden kahdeksasta ominaispiirteestä erityisesti työntekijöiden työhön vai onko kaikkien kahdeksan ominaispiirteen yhteys työhön yhtä suuri.

Myös harrastuneisuus oli oletusten mukaan positiivisesti yhteydessä työhön (H2). Tulokset olivat samalaisia aikaisemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin, joissa havaittiin, että vapaa-ajan aktiviteeteilla oli merkitystä työntekijöiden palautumiseen ja palautuminen oli yhteydessä parempaan työhön ja elämäntyytyväisyyteen (Sonnentag, 2003). Toisaalta tulos on uusi, sillä aikaisemmassa tutkimuksessa ei tutkittu nimenomaan harrastusten merkitystä työhön. Tulos on merkittävä, sillä vapaa-ajalla tapahtuvalla toiminnalla on merkitystä myös työssä tapahtuvaan työhön. Olisikin tärkeää, että työnantajat tukisivat liikunnan ja kulttuurin harrastamista työntekijöiden vapaa-ajalla, sillä se voi heijastua myös työntekijöiden työhön tehdä työtä.

Tulosten mukaan henkilökohtaiset voimavarat, eli harrastuneisuus, ovat yhteydessä työhön, eli pelkästään työpaikalla tapahtuvan toiminnan kehittäminen ei välttämättä riitä työntekijöiden työhön lisäämiseen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat yhteydessä työhön (Xanthopoulou ym., 2007) jolloin se, että työntekijät kokevat myös vapaa-ajalla onnistumisen tunteita ja ilon tunnetta, voi vaikuttaa koko elämään, myös työhön. On myös havaittu, että luonnossa liikkuminen voi lisätä työntekijän hyvinvointia (Bloom, Sianoja, Korpela, Tuomisto, Lilja, Geurts &

Kinnunen, 2017). Olisikin tärkeää tutkia hyvinvoinnin monia puolia ja ihminen tulisi nähdä kokonaisuutena. Tarkasteltaessa työntöä tulisi ottaa huomioon ihmisen elämä kokonaisuudessaan, ei vain työelämä. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää onko harrastuksen laadulla merkitystä työinnon kokemisen voimakkuudessa, eli onko esimerkiksi liikunnan harrastaminen enemmän yhteydessä työntöön kuin esimerkiksi käsitöiden tekeminen.

Tutkimuksen tulos oli samansuuntainen aiemman tutkimustiedon kanssa, jossa organisaation rooli oli positiivisesti yhteydessä työntöön (Salmela-Aro & Upadaya, 2018), eli hypoteesi (H3) vahvistui. Toisaalta yhteys oli melko pieni ja suurin osa vastaajista kuului asiantuntijaryhmään (64%) ja tämä on huomioitava tarkasteltaessa tuloksia. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että mitä korkeammassa asemassa ihminen on työssään sitä suurempaa työtyytyväisyyttä hän kokee. Tavallaan tämä on luonnollista, sillä korkeammassa asemassa ihmisellä on todennäköisesti enemmän vaikutusvaltaa, varallisuutta ja vaihtelevampia työtehtäviä. Toisaalta tutkimusten mukaan palautuminen, lomat ja vapaa-aika lisäävät elämäntyytyväisyyttä (Lounsbury & Hoopes, 1986; Sonnentag, 2003) ja yleensä mitä korkeammassa asemassa työntekijä organisaation hierarkiassa on, sitä vähemmän hänellä on vapaa-aikaa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia miten eri asemissa olevat työntekijät kokevat vapaa-ajan ja palautumisen tarpeellisuuden, eli kokeeko esimerkiksi ylin johto työn niin mielekkääksi, etteivät he tarvitse vapaa-aikaa ja muita harrastuksia. On myös huomioitava, että tässä tutkimuksessa ulkopuolelle jätettiin esimerkiksi työriippuvuus, jolloin tuloksista ei voi sanoa kokevatko korkeassa roolissa olevat työntöä mutta myös työriippuvuutta.

Oletusten mukaan vuorovaikutustilanteiden kuormitus oli negatiivisesti yhteydessä työntöön (H4) ja tulos oli samanlainen aiemman tutkimustiedon kanssa, jossa vuorovaikutustilanteiden kuormitus oli negatiivisesti yhteydessä työntöön (Ilies ym., 2010; Salmela-Aro & Upadaya, 2018). Epämiellyttävät sosiaaliset tilanteet vähentävät työntöä (Gaither & Nadkarni, 2011), jolloin vuorovaikutuksessa tapahtuvat epämiellyttävät tilanteet voivat heijastua työntöön. Työntekijät haluavat tulla hyväksytyiksi omina itsenään ja tämän vuoksi

vuorovaikutukseen liittyvät konfliktit voivat vaikuttaa heihin. Työelämään voisi kehittää uusia interventioita näiden tulosten pohjalta. Esimerkiksi Kiva Koulu hankkeesta (Salmivalli, 2014) voitaisiin ottaa mallia työelämään, jossa vuorovaikutustaitoja kehitetään ja vuorovaikutustilanteiden ongelmiin puututaan rakentavasti. Myös aikuisilla voi olla vuorovaikutushaasteita johtuen erilaisista luonteenpiirteistä ja tavoista toimia (Jehn, 1994). Vuorovaikutuksen konfliktit voivat johtua myös esimerkiksi monikulttuurisesta työyhteisöstä, jossa eri kulttuureilla on erilaiset tavat toimia (Robbins & Judge, 2016). Tämän vuoksi työpaikoilla voisi olla järkevää ennakoida tämänkaltaisia tilanteita keskustelemalla ja kehittämällä toimintaa esimerkiksi interventioiden avulla. Tulevaisuuden tutkimuksessa voisi tutkia onko esimerkiksi roolilla organisaatiossa yhteyttä vuorovaikutuskuormituksen voimakkuuteen ja miten työntekijät kokevat vuorovaikutustilanteisiin puututtavan.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden työhön voivat heijastua monenlaiset tekijät. Jos työntekijöiden työntö heijastuu positiivisesti sekä heihin itseensä että koko organisaation menestykseen tuottavuuden kautta (Bakker & Demerouti, 2008), voisi työpaikoilla kenties vielä enemmän kiinnittää huomiota työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Näin ollen työpaikoilla tapahtuva työntekijöiden työn ilon tukeminen olisi hyödyllistä niin yksilöiden kuin koko organisaation tasolla. Tämä voisi tapahtua muun muassa erilaisten henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavien kyselyiden avulla, joilla selvitetään hyvinvoinnin nykytila. Näiden tulosten perusteella voidaan ryhtyä jatkotoimenpiteisiin työn ilon lisäämiseksi.

## **6.2 Voimavarojen ja haasteiden yhteys elämäntyytyväisyyteen**

Hypoteesien mukaisesti palveleva johtajuus oli yhteydessä myös elämäntyytyväisyyteen (H1) joka oli yhteneväinen aikaisemmissa tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa (Upadaya, ym., 2016). Palvelevalla johtajuudella voidaan vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin myös muualla kuin työpaikalla. Johtajuus on laaja ilmiö, jolla on vaikutusta moneen asiaan, jolloin sitä tulee kehittää esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi

mielenkiintoista tutkia vaikuttaako jokin palvelevan johtajuuden kahdeksasta ominaispiirteestä erityisen positiivisesti työntekijöiden elämäntyytyväisyyteen.

Kuten odotettiin, myös harrastuneisuus oli positiivisesti yhteydessä elämäntyytyväisyyteen (H2). Myös aikaisemmissa tutkimuksissa vapaa-ajan aktiviteetit olivat yhteydessä parempaan elämäntyytyväisyyteen (Sonnentag, 2001). On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksessa ei eritelty millaisista harrastuksista on kyse. Erilaiset harrastukset voivat vaikuttaa elämäntyytyväisyyteen eri tavalla ja jatkotutkimuksessa sitä voisi tutkia lisää. Esimerkiksi luonnossa liikkuminen ja urheilu olivat positiivisessa yhteydessä elämäntyytyväisyyteen aiemmassa tutkimuksessa (Korpela & Kinnunen, 2010) mutta myös muunlaiset harrastukset voivat olla yhteydessä elämäntyytyväisyyteen. Yhteiskunnan tasolla harrastustoiminnan tukeminen voisi olla kannattavaa, esimerkiksi erilaisten ilmaisten harrastetoimintojen kautta. Ihmisten kokonaishyvinvointi nimittäin todennäköisesti näkyy myös yhteiskunnan tasolla.

Myös rooli organisaatiossa oli hieman yhteydessä elämäntyytyväisyyteen (H3), mikä oli uusi tulos. Mitä ylempänä organisaation hierarkiassa työntekijä oli, sitä tyytyväisempi hän oli yleisesti elämäänsä. Vaikka yhteys oli pieni, on tulos silti merkittävä. Korkeampi asema voi heijastua parempaan elämäntyytyväisyyteen ja syitä tälle olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Kokevatko korkeassa asemassa olevat työntekijät työnsä niin merkitykselliseksi, että sen vuoksi elämäntyytyväisyys on korkeampi? Vai heijastuuko esimerkiksi valta ja varakkuus elämäntyytyväisyyteen?

Vuorovaikutustilanteiden aiheuttama kuormitus oli negatiivisesti yhteydessä elämäntyytyväisyyteen (H4), mikä oli uusi tulos. Tämä kuvastaa sitä, että työelämä ja vapaa-aika eivät ole kaksi täysin erillistä asiaa vaan molemmissa tapahtuvat muutokset ja konfliktit vaikuttavat ihmisen kokonaishyvinvointiin. Tärkeintä on se, miten tällaiset konfliktit käsitellään ja saako ihminen haasteisiinsa tukea. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia, johtaako jokin tietty vuorovaikutuksen kuormituksen tilanne työntekijöiden

huonompaan elämäntyytyväisyyteen ja onko konfliktien kestolla vaikutusta elämäntyytyväisyyteen.

JD-R -mallin (Bakker & Demerouti, 2007) mukaisesti myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työssä on haasteita ja voimavaroja, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten työn ulkopuolella tapahtuva toiminta, esimerkiksi luonnossa vietetyt tauot työaikana, heijastuvat työhön ja elämäntyytyväisyyteen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan vapaa-ajalla tapahtuva ulkoilu ja luonnossa olo ovat merkittävimmät keinot palautumiseen työstressistä ja näin ollen se paransi tutkimuksen mukaan myös elämäntyytyväisyyttä (Korpela & Kinnunen, 2010). Organisaatiot voisivat kehittää toimintaa enemmän siihen suuntaan, että työntekijöillä olisi mahdollisuus kokea luonnonläheisyys myös työaikana. Tämä olisi mahdollista ainakin työpaikoilla, joissa on mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja pidempiin taukoihin, esimerkiksi toimistotyössä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan erilaiset kävelypalaverit voivat parantaa työntekijän terveyttä (mm. Robeznieks, 2015). Tällaiset kävelypalaverit voisivat olla yksi mahdollisuus luonnon rauhan kokemiseen työajalla. Tätä aihetta olisi kuitenkin tärkeä tutkia lisää.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tässä tutkimuksessa on joitakin rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon, kun tuloksia tulkitaan ja yleistetään. Tutkimuksen kaikki kolme organisaatiota sijaitsivat Helsingissä, jolloin olisi mielenkiintoista tutkia myös olisiko tuloksissa ollut eroja, jos tutkimus olisi toteutettu myös muualla Suomessa. Organisaatiot olivat kooltaan suuria ja rooli organisaatiossa oli asiakaspalvelijasta ylimpään johtoon. Olisikin ollut mielenkiintoista tutkia myös toisenlaisia yrityksiä, esimerkiksi pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa henkilöstörakenne on erilainen, esimerkiksi huoltomiehistä ylimpään johtoon. Lisäksi on huomioitava, että tutkimus tehtiin vuonna 2011, jonka jälkeen työelämässä on tapahtunut muutoksia. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset olisivatkin voineet olla erilaiset näitten muutosten takia, mikäli aineisto olisi kerätty vuonna 2019.

Kun tuloksia tulkitaan, täytyy muistaa, että myös muut työhön liittyvät voimavarat ja haasteet voivat olla yhteydessä työntöön ja elämäntyytyväisyyteen, joita ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu. Lisäksi tässä tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvointia tarkasteltiin työinnon ja elämäntyytyväisyyden kautta, mitkä ovat vain osa ihmisen hyvinvoinnin kokonaisuutta. Tästä syystä tuloksia ei voida yleistää koskemaan yleisesti ihmisen hyvinvointia.

Tutkittaessa työhön liittyvää vuorovaikutussuhteiden aiheuttamaa kuormitusta kysymyksiä olisi pitänyt olla useampi kuin yksi. Tämä olisi kenties antanut tutkittaville mahdollisuuden selittää kuormituksen syitä ja voimakkuutta. On myös huomionarvoista, että tutkimuksessa ei eritelty esimerkiksi johtajien kokemuksia palvelevasta johtajuudesta esimerkiksi asiakaspalvelijoina toimivien työntekijöiden kokemuksista. Tällöin tuloksista ei selviä, oliko esimerkiksi vain johtoporras vastannut suotuisasti palvelevan johtajuuden kysymyksiin. Toisaalta asiantuntijoiden joukko (64%) oli suurin vastaajajoukko, jolloin heidän äänenpainollaan on ollut eniten vaikutusta kaikkien kysymysten osalta.

Lisäksi täytyy huomioida, että tulokset kertovat vain vastaajien subjektiivisista kokemuksista. Esimerkiksi elämäntyytyväisyys voi tarkoittaa kahdelle ihmiselle täysin eri asioita (Pavot & Diener, 1993), jos toinen arvioi olevansa tyytyväinen elämäänsä arvosanalla 3 ja toinen 5, voivat ne tarkoittaa lähes samaa tyytyväisyyden tasoa. Samoin esimerkiksi harrastuneisuus voi tarkoittaa eri ihmisille täysin eri asioita.

Tutkimuksen rajoituksena on myös se, että kyseessä oli poikkileikkaustutkimus eikä tutkimuksen tuloksista voida täten päätellä syy-seuraussuhteita. Samanlaisia yhteyksiä olisi tärkeää tutkia pidemmällä aikavälillä ja useampia mittauskertoja käyttäen. On myös mahdollista, että työntekijöiden joukossa löytyy alaryhmiä, joilla on eritasoinen elämäntyytyväisyys ja työntö, ja erilaiset työhön liittyvät ja henkilökoiset voimavarat ja haasteet voivat olla yhteydessä niihin eri tavoin.

## 6.4 Johtopäätökset

Työssä ja vapaa-ajalla on monenlaisia tekijöitä, jotka heijastuvat ihmisten työintoon ja elämäntyytyväisyyteen. Palveleva johtajuus on merkittävästi positiivisesti yhteydessä sekä työintoon että elämäntyytyväisyyteen (Upadyaya, ym., 2016), joten voidaan todeta, että johtajuudella on yhteys ihmisten hyvinvointiin. Johtajuuden tutkimus on siis tämän vuoksi tärkeää, sillä sen merkitys ihmisten hyvinvoinnissa on merkittävä. Palvelevaa johtajuutta voidaan hyödyntää, jos halutaan lisätä ihmisten työintoa ja elämäntyytyväisyyttä. Johtajuuden kehittäminen palvelevan johtajuuden suuntaan on mielenkiintoista ja työpaikoilla voisi olla järkevä pohtia miten johtamista saisi kehitettyä siihen suuntaan esimerkiksi koulutusten avulla. Palveleva johtaja kohtaa jokaisen työntekijän yksilönä (Paroni ym., 2009). Näin ollen yksilöitä kohtaavaa palvelevaa johtamistyyliä voisi kouluttaa organisaatioissa lisää, sillä palveleva johtaja mahdollistaa yksilön ja organisaation kasvun ja menestyksen toiminnallaan.

Mielenkiintoista on myös, että vapaa-ajan toiminta kuten harrastuneisuus on myös positiivisesti yhteydessä ei vain elämäntyytyväisyyteen vaan myös työintoon. Tämä viittaisi siihen, että työpaikkojen kannattaa tukea työntekijöiden harrastuksia esimerkiksi liikunta- tai kulttuuriseteleiden muodossa, tai ainakin pitämällä huolen siitä, että työntekijöillä on vapaa-aikaa riittävästi. Nykyisin työn ja vapaa-ajan suhde voi hämärtyä (Hyrkkänen & Vartiainen, 2007), etenkin sellaisissa työsuhteissa, joissa ei ole työaikaa, mutta tämän tutkimuksen mukaan vapaa-ajalla tapahtuva aktiviteetti eli harrastuneisuus kuitenkin lisää työintoa. Mielenkiintoinen vaihtoehto olisi myös esimerkiksi liikunnan tukeminen työajalla. Tämä on järjestetty joissain organisaatioissa niin, että viikosta saa käyttää yhden tai kahden tunnin verran aikaa liikuntaan työajalla. Työnantajat voisivat myös tukea työntekijöiden liikkumista vapaa-ajalla esimerkiksi kannustamalla heitä osallistumaan erilaisiin liikuntatapahtumiin organisaation kustantamana.

Lisäksi esimerkiksi luonnossa olo saattaa olla tärkeää suomalaisille (Korpela & Kinnunen, 2010), joten sen tukeminen työpaikoilla voisi olla hyvä ajatus. Luonnossa olo esimerkiksi lounastauoilla voi lisätä työntekijän hyvinvointia ja

vähentää työn henkistä painetta (Bloom ym., 2017). Voisiko työpaikoilla esimerkiksi suosia lyhyitä kävelytaukoja luonnossa, jolloin työntekijät kenties olisivat innovatiivisempia ja energisempiä työpaikalla tauon jälkeen? Toisaalta harrastuneisuuden tukeminen voi olla myös muunlaista toimintaa. Esimerkiksi koodaamisesta kiinnostuneelle asiakaspalvelijalle mahdollisuus osallistua organisaation nettisivujen tekemiseen voisi olla hyvä tapa sekä tukea harrastuneisuuden hyötyä työaikana sekä tukea työssä tapahtuvaa oppimista.

Vuorovaikutustilanteiden kuormittavuus työpaikoilla heijastuu sekä työhön että elämäntyytyväisyyteen. Työpaikoille voisi olla järkevää rakentaa kulttuuria, jossa hankalat tilanteet vuorovaikutuksessa käsiteltäisiin mahdollisimman pian, jottei kuormitus aiheudu osapuolille liian suureksi, jolloin se alkaa kenties heijastumaan työhön ja jopa elämäntyytyväisyyteen. Vuorovaikutustilanteiden haasteista voisi myös järjestää esimerkiksi koulutuksia henkilöstölle ja tehdä ohjeita siitä, miten toimia, jos kokee esimerkiksi kiusaamista työpaikalla tai muuta vuorovaikutukseen liittyvää häiriötä. Tutkimuksen tuloksesta syntyneenä ehdotuksena organisaatioille olisi järjestää interventioita, joissa jo ennen ongelmien syntyä keskusteltaisiin erilaisista vuorovaikutustyyleistä. Tämä on tärkeää, sillä yhä monikulttuurisemmassa Suomessa erilaiset vuorovaikutustyyliä kohtaavat ja interventioiden avulla ihmiset oppivat varautumaan monenlaisiin kohtaamisiin.



## Lähteet

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model. The state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bloom, J., Sianoja, M., Korpela, K., Tuomisto, M., Lilja, A., Geurts, S., & Kinnunen, U. (2017). Effects of park walks and relaxation exercises during lunch breaks on recovery from job stress: two randomized controlled trials. *Journal of Environmental Psychology*, 51, 14-30.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The job demands–resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Diener E.D., Emmons R.A., Larsen R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dreau, D., Carsten, K., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92(1), 105-108.
- Ferch, S.R. (2012). *Forgiveness and power in the age of atrocity: servant*

*leadership as a way of life*. Lexington Books.

- Gaither, C., & Nadkarni, A. (2011). Interpersonal interactions, job demands and work-related outcomes in pharmacy. *International Journal of Pharmacy Practice*, 20(2), 80-89.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: analysing a conceptual model. Teoksessa A.B. Bakker & M.P. Leiter (toim.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (s. 85-101). New York: Psychology Press.
- Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415–424.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-years cross lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hakanen, J.J., & Van Dierendonck, D. (2013). Servant leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 7(1), 251-262.
- Harju, L., Schaufeli, W.B., & Hakanen, J.J. (2017). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14.
- Headey, B., Kelley, J., & Wearing, A. (1993). Dimensions of mental health: life satisfaction, positive affect, anxiety and depression. *Social Indicators Research*, 29(1), 63–82.
- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.

- Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2007). Hyvinvoinnin haasteet mobiilissa työssä. *Työ ja Ihminen*, 21(2), 160–172.
- Ilies, R., Johnson, M., Judge, T., & Keeney, J. (2010). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Kessler, S., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: an examination of the stressor-strain process. *Negotiation & Conflict Management Research*, 6(3), 180-190.
- Korpela, K., & Kinnunen, U. (2010). How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple mediators. *Leisure Sciences*, 33(1), 1-14.
- Lounsbury, J.W., & Hoopes, L.L. (1986). A vacation from work: chances in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 392-401.
- Manka, M-L. (2013). *Työnilo*. (3. Painos). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martinez-Corts, I., Benitez, M., Boz, M., Munduate, L., & Medina, F. (2011). Coping with interpersonal conflict at work in small business: the moderating role of supervisor and co-worker support. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 117-129.
- McDowell, I. (2010). Measures of self-perceived well-being. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(1), 69-79.
- Paroni, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.
- Pavot, W. & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.

- Robbins, S.P. & Judge T.A. (2016). *Essentials of organizational behavior*. Global Edition. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S.P. & Judge T.A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Global Edition. Harlow: Pearson Education.
- Robeznieks, A. (2015). Improving health includes holding 'walking meetings'; Q&A Vivek Murthy. *Modern Healthcare*, 45(34), 0078.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200.
- Salmivalli, C. (2014). KiVa - against bullying. *Psychologist*, 27(4), 52–53.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W.B. (2009). The construct validity of the utrecht work engagement scale: multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B, Kamiyama, L., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.

- Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Stanton-Rich, H.M., & Iso-Ahola, S.E. (1998). Burnout and leisure. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(21), 1931–1950.
- Thomas, J.L., Bliese, P.D., & Jex, S.M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375–2398.
- Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3), 249–267.
- Veenhoven, R. (1984). *Data-book of happiness*. Dordrecht, the Netherlands: Reidel.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-41.

## Liitteet

### LIITE 1

Korrelaatiot harrastuneisuuden ja REQ -mallin välille.

	1	2	3	4	5
1. Irrottautuminen	1				
2. Rentoutuminen	.43***	1			
3. Uuden oppiminen	.20***	.46***	1		
4. Vapaus	.31***	.67***	.47***	1	
5. Harrastukset	.19***	.33***	.47***	.28***	1

\*  $p = 0.01-0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$